

Qualitätsmanagement als Ausdruck sozialen Handelns in Gesundheits- und Sozialorganisationen

Mann, Bernhard

Veröffentlichungsversion / Published Version
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Mann, B. (2000). Qualitätsmanagement als Ausdruck sozialen Handelns in Gesundheits- und Sozialorganisationen. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 23(4), 339-355. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-40750>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



Qualitätsmanagement als Ausdruck sozialen Handelns in Gesundheits- und Sozialorganisationen

Bernhard Mann

1 Qualitätsmanagement als Beratungsthema im Dienstleistungssektor

In einem Modell des Beratungshandelns (vgl. Ertel/Hoffer 1996; Spiegelberg 2000) wird von Beraterinnen und Beratern „Wissen“ in fünf Teilprozessen vorausgesetzt. Die Wissensselemente reichen vom Normenwissen, diagnostischen Wissen, Objektwissen über operatives Wissen bis zum Institutionenwissen. Sie symbolisieren „Bilder der Moderne“ (vgl. Gephart, 1998).

1.1 Thesen zum Qualitätsmanagement

These zum Qualitätsmanagement: Normenwissen und diagnostisches Wissen

Die Entwicklung des Qualitätsmanagement – vor allem in der Version des EFQM (European Foundation of Quality Management) – erfordert:

- auf dem Hintergrund der verstehenden Soziologie Max Webers (1976) ein Verständnis für soziales Handeln auf zweck- und wertrationaler Grundlage,
- auf dem Hintergrund von rational-choice-Ansätzen, wie z. B. von Erich Weede (1991) weiterentwickelt, ein Verständnis für eine vernunftbetonte Orientierung,
- auf dem Hintergrund der konstruktivistischen Soziologie, wie z. B. von Knoblauch (1995) weiterentwickelt, ein Verständnis für kommunikative Prozesse.

These zum Qualitätsmanagement: Objektwissen, operatives Wissen und Institutionenwissen

Das moderne Qualitätsmanagement als Ausdruck sozialen Handelns ist im Kontext des Normen- und diagnostischen Wissens ein wert- und zweckrationaler wie kommunikativer Prozess. Ansätze zum Objektwissen, operativen Wissen und Institutionenwissen werden in den gängigen Qualitätsphilosophien ausgebreitet:

- mit Bezug auf die Qualitätsphilosophie von Donabedian (1966) wird die Bedeutung der Struktur-, Prozess- und Ergebnisebene für die Organisationsentwicklung hervorgehoben
- mit Bezug auf die Qualitätsphilosophie von Schubert und Zink (1998) werden soziale Kompetenzen in den Bereichen der Kunden- und Mitarbeiterorientierung, Teamqualitäten mit Flexibilität, Anpassungsbereitschaft und Integrationsfähigkeit und last not least – zur Implementierung wie Bewertung – Kenntnisse aus der empirischen Sozialforschung hervorgehoben.

Schließlich ist auf dem Hintergrund der Figurationssoziologie von Norbert Elias (1990) soziales Handeln im modernen Qualitätsmanagement ein Beitrag zur Förderung des Zivilisationsprozesses – angesichts komplexer Verflechtungszusammenhänge moderner Bürger- und Risikogesellschaften.

1.2 Qualitätsmanagement als neues Denken im Dienstleistungssektor

Bereits 1984 hat die Weltgesundheitsorganisation (WHO) mit ihrem Programm „Gesundheit für alle bis zum Jahr 2000“ die Qualitätssicherung als Norm gefördert (vgl. Mahler 1991). Institutionenwissen kann in diesem neuen Denken auch als Wissen über die Qualität von Leistungen gewichtet werden; es zählt zu den Kernthemen von Gesundheits- und Sozialpolitikern, Krankenversicherungen, medizinischem Personal und Klienten (vgl. Schubert/Zink 1997). Gemeinsames Ziel der Akteure im Gesundheits- und Sozialwesen ist die Förderung der Kundenzufriedenheit und Wettbewerbsfähigkeit wie die Evaluation der Wertschöpfung. Transformiert werden diese Ziele durch die Verbesserung des operativen Wissens im Kontext der Prozess-, Kunden- und Mitarbeiterorientierung. Europaweit wird in diesem Zusammenhang auch von „Total Quality Management/ TQM“ gesprochen. Qualität hat als Beratungswissen nicht nur eine technische Funktion: sie ist das Resultat eines sozialen Prozesses, vermittelt über differenzierte Wissensansätze, die das gesamte Unternehmen angehen (vgl. 1997, S. 171).

1.3 Soziologische Bezüge zum neuen Denken im Dienstleistungssektor

Die Geschichte der Soziologie steht in der Tradition der Aufklärung. Herauszutreten aus der Unmündigkeit, Macht- und Herrschaftsstrukturen aufzudecken und Perspektiven für eine Bürgergesellschaft aufzuzeigen, so Dahrendorf (1992), gehört zu jener Soziologie, die sich nicht nur in Nischen zurückzieht, nicht nur analytische Wissenschaft, sondern von Anbeginn auch eine Beratungsdisziplin zur Verbesserung differentieller Wissensansätze ist (vgl. Ertelt/Hofer 1996). Auch Elias (1990) spricht davon, dass es zu den soziologischen Kernanliegen gehört, Verflechtungszusammenhänge der Gesellschaft aufzuzeigen. Lüscher (1993) differenziert die Verflechtungszusammenhänge in Makro-, Meso- und Mikrodimensionen der Gesellschaft. Zählt zur Makroebene die Analyse gesamtgesellschaftlicher Verknüpfungen, wie sie mit der Sozialstrukturanalyse verfeinert wurde, zur Mesebene die Untersuchung von Institutionen und Organisationen und zur Mikro-

ebene die Bedeutung handelnder Personen als „soziale, personale und kulturelle Wesen“ (vgl. Wurzbacher 1974), dann zählt das Thema Qualitätsmanagement zur Mesoebene soziologischer Analyse und Beratung.

Auch in der Soziologie Max Webers wird Handeln, sofern es sinnhaft und auf andere bezogen ist, elementar als soziales Handeln definiert. Bestimmungsgrößen sozialen Handelns, so Weber (1976)¹, reichen von zweckrationalen, wertrationalen über traditionales bis zum emotionalen Handeln. Dieser weberianische Handlungsansatz enthält einen differentiellen Wissensansatz für die soziologische Beratung – sollen soziale Sachverhalte in ihrer Komplexität besser entschlüsselt werden.

Wurde das Thema Qualitätsmanagement zwar von den Ingenieurwissenschaften entdeckt, so wird es aktuell als neues Denken auch aufgegriffen von den Gesundheits-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften. Konkret wird Qualitätsmanagement im industriellen Sektor, im Gesundheits- und Sozialmanagement wie in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft gefordert. Hierbei handelt es sich im Kontext weberianischer Soziologie um ein klassisches Beispiel für die Komplexität sozialen Handelns: Qualitätsmanagement ist auf andere bezogen – sei es auf die Verantwortung der Leitung, auf die Mitarbeiter oder auf die Kunden; es ist sinnhaft, zumal die Optimierung wirtschaftlichen Handelns seit Adam Smith „Wealth of Nation“ volkswirtschaftlich opportun erscheint.

2 Beratungsfelder im Kontext des Institutionenwissens

2.1 Qualitätsdokumentation

Nach Absatz 4.2.1. der DIN EN ISO 9001 ff. ist jede Organisation, die Qualitätsmanagementsysteme einführt, verpflichtet, ein Qualitätsmanagement-Handbuch zu schreiben:

„Der Lieferant muss ein Qualitäts-Handbuch erstellen, das die Forderungen dieser internationalen Norm behandelt. Das QM-Handbuch muss die Verfahrensweisungen zum QM-System enthalten oder auf sie verweisen sowie die Struktur der Dokumentation des QM-Systems skizzieren“ (DIN EN ISO 9001, S. 9).

Das QM-Handbuch als Bericht über soziales Handeln in Organisationen ist erstens element- wie prozessbezogen: es gibt Kern- und Stützprozesse. Die Kernprozesse dienen zur Optimierung der Wertschöpfung. Die Stützprozesse sichern den Ablauf der Kernprozesse (vgl. Corporate Quality Akademie, 1998a). Zweitens geht es bei diesen kommunikativen Prozessen um Verfahrensweisungen. Sie sind als Ablaufbeschreibungen definiert und betreffen Teilbereiche der Organisation, stellen organisatorische Grund-

¹ Die International Association of Sociology (2000) zählt „Wirtschaft und Gesellschaft“ übrigens nach wie vor zu den Spitzenwerken der Soziologiegeschichte.

regeln auf, helfen den Mitarbeitern ihre Aufgaben verantwortungsbewusst wahrzunehmen und zeigen in ihrer Gesamtheit die Vernetzung der Organisation. Drittens werden in dem normativen Gefüge des Qualitätsmanagements Arbeits- und Prüfanweisungen gefordert. Es sind Anleitungen für einzelne Sachgebiete und Tätigkeiten (vgl. Quality Corporate Akademie 1998b).

Im Mittelpunkt der Qualitätsdokumentation als sozialwirtschaftlicher Zustandsbericht steht das Prozessmanagement; eigentlich wird über die Wertschöpfungskette berichtet (vgl. Kirstein, 1996). Die Wertschöpfungskette steht in einem Netzwerk von interaktiven Abläufen und Schnittstellen (vgl. DIN EN ISO 90001, Abschnitt 4.6. S. 14 ff.): sie werden – auf der Grundlage von QM-Systemen – in der QM-Dokumentation festgehalten. Beispiele für namhafte QM-Systeme sind der Ansatz für das Gesundheitswesen bei Donabedian, DIN EN ISO 9001, QS 9000 und das TQM-Modell der European Foundation for Quality Management (vgl. EFQM 1999).

Die QM-Dokumentation als Bericht über kommunikative Prozesse ist der Nachweis der Qualitätsfähigkeit. Es bleibt jeder Sozialorganisation selbst überlassen, wie es seine Dokumentation aufbaut. In der QM-Dokumentation stehen: Aufbau und Struktur der Organisation, Ablauforganisation, Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und Befugnisse. Zur Aufarbeitung hat sich eine Dokumentationspyramide durchgesetzt. Unterschieden wird zwischen Qualitätsdokumenten und Qualitätsaufzeichnungen: QM-Dokumentation = Qualitätsdokumente + Qualitätsaufzeichnungen. Qualitätsdokumente sind das QM-Handbuch, Verfahrensanweisungen sowie Arbeits- und Prüfanweisungen. Die Qualitätsdokumentation belegt, wie das Unternehmen die Normforderungen als Erwartungen nach DIN EN ISO 9001-3 umsetzt: es sind jene für die Qualitätsfähigkeit einer Organisation entscheidenden Vorgabedokumente (auch: Soll-Werte) (vgl. Corporate Quality Akademie 1998, S. 15 f.). In den Qualitätsaufzeichnungen werden zweckrational Arbeitsergebnisse festgehalten; sie sind Nachweisdokumente der Qualitätsfähigkeit; sie werden in verschiedenen QM-Elementen gefordert; sie können auf allen drei Ebenen der Qualitätsdokumentation entstehen; sie repräsentieren als kommunikative Prozesse die Ist-Werte.

2.2 Wertschöpfungskette

Grundlagen der Wertschöpfungskette

Für das Prozessmanagement als soziales Handeln müssen alle Verfahren kundenorientiert gestaltet sein; sie sind abteilungsübergreifend. Im Idealfall prägen die kundenbetonten Schlüsselprozesse das soziale Erscheinungsbild eines Unternehmens (vgl. Zink, 1999, S. VII). Auch definieren sie Wettbewerbsvorteile: durch einen wahrnehmbaren Kundennutzen, durch Unternehmensspezifität, Nicht-Imitierbarkeit, Nicht-Substituierbarkeit und maßgeschneiderte Kernprozesse (vgl. Osterloh et al., 1999, S. 150; zit. nach: Zink, 1999). Zusammengefasst besteht die Wertschöpfungskette aus mehreren sozialwissenschaftlich relevanten Prozessen (vgl. Zink 1999, S. II):

- Transparenz zum Qualitätsbegriff

- Transparenz des strukturellen Rahmens mit der Ablauf- und Aufbauorganisation, dem Berichtswesen und der Belohnung/Entlohnung als ein kommunikativer Prozess
- Transparenz zum personellen Rahmen mit der Veränderung von Einstellungen
- Transparenz zum Human-Ressource-Management als Grundlage der Veränderung
- Transparenz zum technischen Rahmen durch abgesicherte Arbeitsplatzbedingungen
- Transparenz zum methodischen Rahmen wie das Self-Assessment als eine Ist-Zustands-Beschreibung
- Transparenz zur Policy Deployment als Herunterbrechen der Ziele
- Transparenz zu Qualitätsstandards über Formen der Gruppenarbeit mit geeigneten Teamkonzepten bis zur Ermittlung der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit.

Defizite der Wertschöpfungskette

Bezüglich der Kundenorientierung zeigt sich, dass Verpflichtungen nicht hinreichend ernst genommen werden (vgl. Zink 1999, S. 146 ff.). Es fehlen empirisch erhobene Daten zur Kundenzufriedenheit; auch fehlt eine Reklamationsstatistik, eine Befragung, Workshops mit Schlüsselkunden oder eine Auseinandersetzung mit dem Kundenfeedback. Defizite bestehen in der Auseinandersetzung mit abteilungsübergreifenden Prozessen. So zeigt die Praxis, dass die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Abteilungen, aber auch über Hierarchieebenen hinweg, deutlich verbessert werden konnte. Ähnlich sind die Verhältnisse bei der Mitarbeiterorientierung. Wird zwar viel davon gesprochen, so wird sie in der Praxis doch kaum umgesetzt – mittels Gruppenarbeit, Qualitätszirkeln oder durch Befragungen. Schließlich ist die mangelnde Ergebnisorientierung ein zusätzliches Defizit.

3 Beratungsfelder im Kontext der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität

3.1 Qualitätsbegriff als Normenwissen

Um eine zufriedenstellende Dienstleistung zu erzielen, könnte als Organisationshilfe ein Qualitätsmanagement-System eingeführt werden. Nach DIN EN ISO 8402 wird unter Qualitätsmanagement verstanden „die Gesamtheit der qualitätsbezogenen Tätigkeiten und Zielsetzungen“ (vgl. Deutsche Gesellschaft für Qualität 1995). Die Einführung und Stabilisierung exzellenter Organisationsabläufe – auf dem Hintergrund der Qualitätsplanung, -lenkung und -verbesserung – liegt in den Händen der Führung; sie muss Interesse an solchen Innovationen bekunden; sie ist schliesslich für die Prozessbeherrschung verantwortlich. In diesem Zusammenhang geht Blasing (1998) aus von 50 Leitprozessen zur Organisationsgestaltung auf dem Hintergrund von Qualitätsmanagement. Die Normenreihe der ISO 9000 ff. gibt entsprechende Leitprozesse vor (vgl. Offermann 1997). Es han-

delt sich um Führungs- und Wertschöpfungsprozesse, den Umgang mit Dokumenten, Prüfungsprozesse und leistungsbezogene Prozesse.

Nach DIN EN ISO 8402 ist Qualität definiert als „die Gesamtheit von Merkmalen einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen“. Dabei geht der Total-Quality-Management-Ansatz (TQM) von einer mehrdimensionalen Sichtweise der Qualität aus (vgl. Schubert/Zink 1997a).

Die Eignung von Organisationen zur Qualitätsentwicklung liegt vor, falls sie in der Lage sind, Anforderungen (Soll-Zustand) zu erfüllen; sie werden definiert als festgelegte bzw. vorausgesetzte Erfordernisse. Die festgelegten Erfordernisse sind ausdrücklich und die vorausgesetzten Erfordernisse sind stillschweigend zu erbringen. Sozialwirtschaftliche Einrichtungen legen eine befriedigende Arbeit vor, falls die Erwartungen eingehalten werden; über ihre Erfüllung entscheiden die Kunden. Es gehört dabei zur Aufgabe des Managements, diese qualitätsvolle Dienstleistung zu erbringen, wobei Qualität nicht nur passiv erprüft wird, sondern auf der Basis qualitätsfördernder Maßnahmen aktiv beherrscht werden sollte. Zur Analyse qualitätsfördernder Möglichkeiten schlägt der renommierte Qualitätsforscher Donabedian (1996) vor, die Wertschöpfungskette zu gliedern in die Bereiche der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität. Qualitätstheoretisch liegt diesen Dimensionen der Deming'sche Zyklus der Organisationsentwicklung zugrunde (vgl. Corporate Quality Akademie 1998a). Die einzelnen Qualitätsschritte gliedert Deming in vier Strategieansätze: Plan (planen) – Do (ausführen) – Check (prüfen) – Act (verbessern). Im EFQM-Modell für Excellence werden die Strategieansätze der Planung und Ausführung als Befähigerkriterien typisiert; die Strategieansätze der Prüfung und Verbesserung sind gleichbedeutend mit den Ergebniskriterien. Schließlich gliedert die Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ) ihre Qualitätsphilosophie in die Strategiebereiche der Qualitätsplanung, -lenkung, -prüfung und -verbesserung wie in die Frage nach der Prozessbeherrschung.

Unter Berücksichtigung obiger Qualitätsphilosophien – nach Deming, Donabedian, dem EFQM-Modell für Excellence und der Deutschen Gesellschaft für Qualität (DGQ) (Fehr 1994; Mann 1996; EFQM 1999) – könnte von einer Konzeption für strategische Qualitätsansätze gesprochen werden; sie bedienen diagnostische, operative und evaluative Perspektiven des Organisationshandelns. Mit anderen Worten könnte die Zusammenfassung der strategischen Qualitätsansätze auch als ein Modell des Beratungshandelns interpretiert werden (vgl. Tabelle 1).

Tab. 1: Modell des Beratungshandelns im Kontext diagnostischer und operativer Ansätze zum Qualitätsmanagement

Deming-Zyklus	Modell nach Donabedian	EFQM-Modell für Excellence	Deutsche Gesellschaft für Qualität
Plan	Strukturqualität	Befähigerkriterien	<ul style="list-style-type: none"> ■ Qualitätsplanung ■ Qualitätslenkung
Do	Prozessqualität		Prozessbeherrschung
Check	Ergebnisqualität	Ergebniskriterien (einschließlich Innovation und Lernen)	Qualitätsprüfung
Act			Qualitätsverbesserung

3.2 Strukturqualität als operatives Wissen

Qualitätspolitik

Mit der Qualitätspolitik werden Ziele angesprochen, wie sie durch die oberste Leitung ausgedrückt werden. Folgende Fragen sind zu beantworten (vgl. Corporate Quality Akademie 1998d):

1. Was ist der Zweck unserer Organisation?
2. Welche Unternehmensziele haben wir?
3. Welche Partner hat unsere Organisation?
4. Warum hat Qualität bei uns eine strategische Bedeutung?
5. Welche Aufgaben hat das Management?
6. Wie müssen sich unsere Mitarbeiter verhalten?
7. Welche Maßnahmen sind zur Realisierung von TQM erforderlich?
8. Welche Steuerungsmaßnahmen treffen wir?

Qualitätsziele und -planung

Die aktuellen Entwicklungen belegen die Bedeutung des konzeptionellen Denkens für das Qualitätsmanagement im Gesundheits- und Sozialwesen;² gemeint ist die Ziel- und

² Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend leistet im Rahmen der Anregungsverpflichtung nach § 83 SGB VIII durch die Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe Beiträge zur Sicherung demokratischer Jugendhilfe. Es gehören Subsidiarität, Trägerautonomie und die Arbeit der nichtstaatlichen Organisationen, der Träger der

Programmstruktur in dreifacher Hinsicht (vgl. auch Hellwig/Watzek 1999, S. 6; Schubert 1997):

- *Qualität geht nicht ohne Konzept*; das Leitbild ist die Basis für Qualitätsarbeit
- *Qualität ist nicht statisch*; Qualitätsentwicklung ist ein Prozess mit zukunftsorientierten Inhalten; sie erfordert ein „chance mangement“
- *Qualität orientiert sich an der Zielgruppe*; die Kundenbedürfnisse bestimmen die Maßstäbe für das Handeln

Für die Praxis ergeben sich folgende Fragen (vgl. Hellwig/Watzek 1999, S. 13): Wie ist die Umsetzung des Leitbildes gelungen? Welche Angebote werden gemacht und wie werden sie angenommen? Welche Qualität haben die Angebote und Leistungen?

Qualitätsmanagement-System

Das Total Quality Management-System als soziales Handlungssystem wird in Wertschöpfungsgruppen gegliedert; sie werden im EFQM auch als Befähiger-Kriterien bezeichnet (vgl. Tabelle 2). Sozialwissenschaftliche Anleihen zur Begründung der Wertschöpfungskette als Produkt sozialen Handelns sind betriebswirtschaftliche und organisationssoziologische Zugriffe wie die Rolle der Führung, Kunden-, Mitarbeiter- und Prozessorientierung. Operativ werden gleichermaßen – neben betriebs- und personalwirtschaftlichen Kriterien – organisationssoziologische Parameter bemüht: so kommen vor allem auch Ansätze der Sozialforschung, des partizipativen Führungsstils und der soziologischen Gruppentheorie zum tragen.

freien Jugendhilfe mit den diversen Wertorientierungen und in der Vielfalt von Inhalten, Methoden und Arbeitsformen zur Qualität, die es zu sichern gilt (vgl. Weitzelt, J., in: ebenda: S. 5).

Tab. 2: QM-System - Wertschöpfungskette im Total Quality Management-System

Wertschöpfungskette als diagnostisches Wissen	Bausteine zum Qualitätsmanagement als operatives Wissen
Die Rolle der Führung	<ul style="list-style-type: none">■ Die Verpflichtung des Management (Mittel und Kapazitäten bereitzustellen), um TQM einzuführen; an Schulungen teilzunehmen; regelmäßige TQM-Audits durchzuführen; Verbesserungsprojekte zu entwickeln)■ Die TQM-Qualitätspolitik■ Partizipativer Führungsstil■ Motivation der Mitarbeiter■ Führen mit Zielen■ TQM-Audit
Kundenorientierung	<ul style="list-style-type: none">■ Marketing■ Kundenumfragen■ Reklamationsmanagement
Mitarbeiterorientierung	<ul style="list-style-type: none">■ Qualitätsverbesserungsteams / Qualitätszirkel■ Betriebliches Vorschlagswesen■ Mitarbeiterbefragungen■ Vergütungsmodelle
Prozessorientierung	<ul style="list-style-type: none">■ Die interne Kunden-Lieferanten-Beziehung■ Null-Fehler-Programm■ Benchmarking

4 Prozessqualität als operatives Wissen

4.1 Exzellenz-Modell

Qualitätssicherung im Gesundheits- und Sozialwesen ist als Public-Health-Instrument modernes Ressourcenmanagement (vgl. Mann 1997). Zur Analyse und Beschreibung der Wertschöpfungskette im Excellence-Modell der European Foundation for Quality Management wird ein „Neues Denken“ in den Qualitätsdiskurs eingebracht (vgl. Zink 1999, S. 146 ff.).

„Neues Denken“ als Befähigerkriterien von Qualität

Die „Befähiger-Kriterien“ – im Kern kommunikative Kriterien – zeigen, was eine Organisation macht. Bei der Frage nach dem sozialen Handeln geht es um Vorgehensweisen, Methoden und Prozesse, die das Unternehmen in die Lage versetzen, (positive) Ergebnisse zu erzielen. Das Vorgehen wird daraufhin überprüft (vgl. Corporate Quality Akademie 1998d), ob es fundiert, integriert, nachhaltig wirksam, innovativ, flexibel, messbar und mit anderen Vorgehensweisen verknüpft ist (vgl. Tabelle 3). Sozialwissenschaftlich erfassbare Befähigerkriterien reichen einerseits von der Verantwortung der Leitung, der Diskussion der politischen Strategie, der Mitarbeiterführung über die Unterstützung von Partnerschaften bis zu kundenorientierten Schlüsselprozessen. Andererseits dienen die Befähigerkriterien dazu, Instrumente anwendungsorientierter Soziologie im Kontext der Qualitätsverbesserung zu entwickeln und zu operationalisieren.

Tab. 3: „Excellence-Modell“ – „Befähiger-Kriterien“ der Qualitätsverbesserung in der Wertschöpfungskette

Nr.	Wertschöpfungskette als soziales Handeln	Kriterien der Qualitätsverbesserung
1	Verantwortung der Leitung -Führung	Kommunikativ-wertbetonte Schlüsselgröße bei der Initiierung resp. Stabilisierung der Abläufe: <i>Ohne Engagement des Top-Management geht es nicht</i>
2	Politik und Strategie	Zweckrationale Ausrichtung mit dem Ziel <i>dauerhaft-günstiger Geschäftsergebnisse</i>
3	Mitarbeiter	Soziale Prozesse der Mitarbeiterführung und Bewertung mittels empirischer Befragungen
4	Partnerschaften und Ressourcen	Interaktive Unterstützung von Politik und Strategie sowie kontinuierliche Verbesserung durch Geld, Materialien, Technologien, Lieferketten, Informationen usw.
5	Prozesse	Kundenorientierte Schlüsselprozesse stehen im Vordergrund. Ein Feedbacksystem ist durch gezieltes Prozessmanagement zu erreichen

„Neues Denken“ als Ergebnis-Kriterien von Qualität

Ergebniskriterien zeigen, welche Leistungen eine soziale Organisation erzielt: sie gehen auf die Befähigerkriterien zurück. Exzellente Ergebnisse mit Blick auf die Leistung, Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft werden durch eine Führung erzielt, welche die Po-

litik und Strategie, Partnerschaften und Ressourcen sowie kommunikative Prozesse auf hohem Niveau vorantreiben. Es werden vier „Ergebnis-Kriterien“ diskutiert; sie reichen von kundenbezogenem Handeln, mitarbeiterbezogenem Handeln über gesellschaftsbezogenes Handeln bis zu den Schlüsseleistungen.

Tab. 4: „Ergebnis-Kriterien“ in der Wertschöpfungskette

Nr.	Wertschöpfungskette als soziales Handeln	Kriterien zur Qualitätsverbesserung
1	Kundenbezogenes Handeln	Kundenbeziehung sind als soziale Prozesse zu gestalten; Kundenzufriedenheit ist zu entwickeln
2	Mitarbeiterbezogenes Handeln	Ohne zufriedene Mitarbeiter keine zufriedenen Kunden; Ermittlung der Mitarbeiterzufriedenheit ist die Basis für sozialwirtschaftliche Verbesserungen
3	Gesellschaftsbezogenes Handeln	Auswirkungen unternehmerisches Handeln auf die Umwelt; Mitwirkung in der Gemeinschaft am Standort
4	Ergebnisse bei den Schlüsseleistungen	Verbesserung des Prozessmanagements durch Innovation und Lernen

4.2 Bezugsdimensionen der Beratungspraxis

Management mit Prozessen und Fakten

Bläsing (1998) geht, wie oben erwähnt, von etwa 50 Schlüssel- oder Leitprozessen aus, die durch das Qualitätsmanagement gestaltet werden können: nur beherrschte Prozesse liefern hochwertige Produkte. Deswegen steht die Prozessqualität im Mittelpunkt der TQM-Betrachtung. Unter Prozessen wird verstanden, wie die Organisation die Abläufe gestaltet, um ihre Politik und Strategie zu unterstützen, ihre Kunden zufriedenzustellen und die Wertschöpfung für diese zu steigern. Bedeutsam sind fünf Teilkriterien:

- Werden die Prozesse systematisch gestaltet und gemanagt?
- Werden die Prozesse – falls nötig – verbessert?
- Werden die Bedürfnisse / Erwartungen der Kunden entworfen und entwickelt?
- Werden Dienstleistungen hergestellt, geliefert und gewartet?
- Werden Kundenbeziehungen gemanagt und vertieft?

Das Konzept beinhaltet, dass Organisationen effektiver funktionieren, falls alle miteinander verknüpften Aktivitäten gemanagt werden. Entscheidungen über Verbesse-

rungen im Prozessmanagement werden aufgrund von zuverlässigen Informationen getroffen (vgl. EFQM 2000).

- Fundiertes Vorgehen mit definierten und gestalteten Prozessen
- Integriertes Vorgehen, d. h. es unterstützt die Politik und Strategie
- Das Vorgehen ist mit anderen Vorgehensweisen verknüpft
- Klare Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Interessengruppen
- Konzentration auf die gewünschten Ergebnisse
- Bestmöglicher Einsatz von Mitarbeitern und Ressourcen
- Gleichbleibende Ergebnisse und Kontrolle von Abweichungen
- Auf Fakten basierendes Management, welches realistische Ziele und die strategische Stoßrichtung vorgibt

Mitarbeiterentwicklung und -beteiligung

Ein wichtiger Part in der TQM-Philosophie ist die Schulung der Führungskräfte, Mitarbeiter und des Betriebsrates (vgl. Corporate Quality Akademie, 1998d). Die Führungskräfte müssen über die Bedeutung von TQM (z. B. Fehlerreduzierung, Kostensenkung, Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit) informiert werden. Auch kann sich der Betriebsrat als Motor erweisen, falls er in die Planung einbezogen wird. Neben der Managementverpflichtung, die Verantwortung für TQM-Prozesse zu übernehmen, stehen der partizipative Führungsstil, die Mitarbeitermotivation und die Führung mit Zielen im Vordergrund des Geschehens. Unter Motivation wird die Bereitschaft verstanden, sich für etwas einzusetzen: „Motivation ist der Beweggrund zum Handeln“ (Gabler, 1994). Für die Praxis bedeutet dieser Befund, dass die Frage, ob ein Mitarbeiter motiviert ist, einen wichtigen Einfluss auf die Qualität seiner Arbeit hat. Es gehört zu den Führungsaufgaben, die Motivation durch Anreize zu fördern: die innere Motivation zielt darauf ab, langfristig eine positive Arbeitseinstellung zu gewinnen. Zum einem erfolgversprechenden Führungsstil zählt das „Führen mit Zielen“ (Management by objectives) (vgl. Corporate Quality Akademie, 1998d, S. 36 ff.):

- Organisationsziele durch Zielvereinbarungen sicherstellen
 - Jede Organisationsebene hat Aufgaben, Ziele und Maßnahmen
 - Ziele zusammen mit den Mitarbeitern vereinbaren
 - Überwachung der Zielerreichungsprozesse durch die Führungskräfte
- Das Konzept beinhaltet ferner, dass das Mitarbeiterpotential am besten durch gemeinsame Werte, eine Kultur des Vertrauens und der Ermächtigung freigesetzt wird. Dabei ist es das Ziel, Mitarbeiter zu ermutigen, sich zu beteiligen (vgl. EFQM 1998d):
- Größtmögliche Beteiligung, positive Einstellung und Arbeitsmoral
 - Vorteile für das Unternehmen bei einem entsprechendem Verhalten der Mitarbeiter
 - Effektiver Austausch von Wissen
 - Die Möglichkeit für Mitarbeiter zu lernen und neue Fähigkeiten zu entwickeln

Kundenbezogene Verläufe

Auf verschiedenen Ebenen ist die Kundenorientierung ein wichtiges Thema. Erstens geht das Prinzip der internen Kunden-Lieferanten-Beziehung davon aus, dass jeder Mitarbeiter zugleich interner Kunde und Lieferant ist. Diese Beziehungen sind nur erfolgreich, falls alle internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen definiert sind („Die sieben Fragen an den Kunden“):

- Wer ist der Kunde?
- Was sind seine Wünsche/Erwartungen?
- Wie werden die Produkte erstellt?
- Welche Produkte (Ergebnisse) liefert der Prozess?
- Stimmen die Prozessergebnisse mit den Kundenerwartungen überein?
- Gibt es einen Regelkreis, d.h. erhält man ein Feedback vom Kunden?
- Wie kann der Prozess verbessert werden?

Hier wird davon ausgegangen, dass über die Qualität von Produkten und Dienstleistungen der Kunde entscheidet. Kundenloyalität, Kundenbindung und Marktanteil werden am besten durch eine Ausrichtung auf die Bedürfnisse von Kunden optimiert (vgl. Corporate Quality Akademie 2000). Der Nutzen der Kundenorientierung liegt im Gewinn von Marktanteilen, ein Verständnis davon, wie Wertschöpfung für den Kunden erbracht wird über geringe Abwicklungskosten bis zum langfristigen Erfolg. Ferner sind alle Mitarbeiter an der Kundenorientierung beteiligt; jeder muss sich um die Kundenzufriedenheit bemühen. Um die Kundenorientierung zu realisieren, werden drei Wertschöpfungskriterien gefordert (vgl. Corporate Quality Akademie, 1998d, S. 55):

Marketing

Qualität liefern bedeutet, Kundenanforderungen zu erfüllen. Die Organisation, welche die Anforderungen seiner Kunden ermitteln möchte, muss drei Fragen beantworten: Wer sind die Kunden? Welche Bedürfnisse haben sie? Was muss geboten werden, damit die Leistungen in Anspruch genommen werden? Es gehört zu den Aufgaben des Marketing, Erwartungen zu ermitteln, die so genannten P-Faktoren (vgl. Corporate Quality Akademie):

Kundenumfragen

Um die Kundenanforderungen und -zufriedenheit festzustellen, werden Umfragen durchgeführt. Unterschiedliche Befragungen sind üblich: sie reichen von der telefonischen über die schriftliche bis zur persönlichen Befragung. Ein Hilfsmittel ist der Fragebogen unter Verwendung offener und geschlossener Fragen. Offene Fragen bieten ein Verbesserungspotential; geschlossene Fragen eignen sich eher für statistische Auswertungen.

Reklamationsmanagement

Wichtig ist, dass Reklamationen als Chance angesehen werden. Ein gutes Reklamationswesen basiert auf einem dokumentierten Prozess der Reklamationsbehandlung (vgl. Corporate Quality Akademie, 1998d).

Tab. 5: Fragestellungen nach Beratungsdimension

Beratungsdimensionen im Blickwinkel der Kundenanforderungen	Fragestellungen
Product	Welche Eigenschaften müssen die Produkte aufweisen?
Price	Welcher Preis kann verlangt werden?
Place	Wie ist der räumliche Abstand zum Kunden?
Promotion	Wie ist das Image beim Kunden?
People	Wie wird der Kunde behandelt?
Service	Welche Dienstleistungen werden angeboten?

5 Ergebnisqualität als Institutionenwissen

Null-Fehler-Programm als Beratungsansatz

Zur Ermittlung von Ergebniskriterien zählen Ansätze wie die Messung der Leistung des QM-Systems, die Kundenzufriedenheit, interne Audits, Messung von Prozessen, Messung am Produkt und die Datenanalyse. Wichtigste Voraussetzung des Null-Fehler-Programms ist, in Fehlern eine Verbesserungschance zu sehen. Im Mittelpunkt stehen Verfahren zur Fehlervermeidung und -beseitigung. Dabei sind 80 % aller Fehler keine personen-, sondern systembedingte Fehler.

Das Ergebnis hängt davon ab, dass die Interessen aller Gruppen in ein ausgewogenes Verhältnis gebracht werden. Dazu gehören Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und die Gesellschaft im allgemeinen sowie diejenigen, die ein finanzielles Interesse an der Organisation haben (vgl. Corporate Quality Akademie 2000).

Kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung als Beratungsansatz

Zur Verbesserung der Ergebniskriterien werden Korrekturmaßnahmen, Vorbeugemaßnahmen und der Verbesserungsprozess diskutiert. Das Konzept beinhaltet, dass die Leistungen maximiert werden, falls sie auf dem Austausch von Wissen beruhen und in eine Kultur des Lernens eingebunden sind. Der Nutzen des kontinuierlichen Lernens, der Innovation und der Verbesserung sind: Beweglichkeit der Organisation, Kostensenkung, Identifizieren von Geschäftsmöglichkeiten, Leistungsoptimierung und auf Vorbeugung beruhende Verbesserungsaktivitäten.

6 Zusammenfassung

Die Entwicklung von Qualitätsmanagement in sozialen Organisation kann als ein herausragendes Beispiel für soziale Handlungsfelder interpretiert werden. Ihre Einführung ist ein elementares Beispiel für soziales Handeln, wie es schon von Max Weber mit den soziologischen Grundbegriffen in Wirtschaft und Gesellschaft diskutiert wurde. Soziologisch beleuchtet gründet Qualitätsmanagement in einem differentiellen Handlungskonzept zweck- und wertrationalen Handelns. Es repräsentiert die Multiperspektivität sozialen Handelns in der Postmoderne und leistet hierbei einen Beitrag zur Reduzierung des epidemiologischen Risikos (vgl. Mann, 1998; Lüscher, 1990). Auch die Transformation der soziologischen Handlungstheorie in moderne Beratungskonzepte – mit den Verweisen auf Institutionenwissen und operatives Wissen – belegen, dass die Einführung und Evaluation von Qualitätsmanagement soziologisch-hermeneutische Handlungsorientierungen erfordern; so vor allem im Kontext der Befähiger- und Ergebniskriterien von Qualität nach dem EFQM-Modell. Zu denken ist neben zweck- und wertrationalem Handeln weberianischer Soziologie an rational-choice-Ansätze mit einer eher vernunftbetonten Entscheidungslogik bis zu Ansätzen einer konstruktivistischen Soziologie mit der Betonung kommunikativer Prozesse im Kontext von Prozessmanagement, Kunden- und Mitarbeiterorientierung. Sie bieten insgesamt einen beratungstheoretischen Hintergrund zum Verständnis der Sachlogik des modernen Qualitätsmanagements in soziologischer Perspektive: es zeigt sich, dass die soziologische Beratung als anwendungsorientierte Soziologie auch eine allgemeinsoziologische Grundlage hat.

Literatur:

- Bläsing, Jürgen P.; Wagner, Christine, 1998: Visionen, Hoffnungen und Erfahrungen. Qualitätsmanagement in den Einrichtungen des Gesundheits- und Sozialwesens. Ulm.
- Corporate Quality Akademie (CQa), 1998a: Qualität verstehen. Grundlagen des Qualitätsmanagements. Brilon.
- Corporate Quality Akademie (CQa), 1998b: Orientierung für die tägliche Arbeit. Die QM-Dokumentation. Brilon.
- Corporate Quality Akademie (CQa), 1998c: Wertschöpfung optimieren. Prozessmanagement. Brilon.
- Corporate Quality Akademie (CQa), 1998d: Veränderungen erreichen I + II. Total Quality Management (TQM). Brilon.
- Corporate Quality Akademie (CQa), 2000: Qualitätsmanagement im Gesundheitswesen. Brilon
- Dahrendorf, Ralf, 1992: Der moderne soziale Konflikt. Stuttgart.
- Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGO), 1995: Begriffe zum Qualitätsmanagement. DGQ Schrift. 6. Aufl.
- DIN EN ISO 9000 ff, 1994: Normenreihe zum Qualitätsmanagement. Deutsches Institut für Normung e. V. (Hrsg.). Berlin.
- DIN EN ISO 9001, 1994: Modell zur Qualitätssicherung/QM-Darlegung in Design, Entwicklung, Produktion, Montage und Wartung. Deutsches Institut für Normung e. V. (Hrsg.). Berlin.

- Donabedian, A., 1966: Evaluating the Quality of Medical Care. In: MMFQ, Vol. 4, Nr. 2. S. 166-206.
- European Foundation for Quality Management (EFQM), 1999: Das EFQM-Modell für Excellence. Vorläufige Version. Brussels Representative Office. Brüssel.
- Elias, Norbert, 1990: Was ist Soziologie. Weinheim.
- Ertelt, Bernd-Joachim; Schulz, William E., 1996: Theorie und Praxis der Beratung – Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (BeitrAB 203). Nürnberg.
- Frehr, Hans-Ulrich, 1994: Total Quality Management. Unternehmensweite Qualitätsverbesserung. Ein Leitfaden für Führungskräfte. München.
- Gabler Wirtschaftslexikon, 1994: Stichwort: Motivation. 13. Aufl. Wiesbaden
- Gephart, Werner, 1998: Bilder der Moderne. Sphären der Moderne 1. Opladen.
- Hellwig, Werner; Watzek, Andreas, 1999: Vom Leitbild zur kontinuierlichen Qualität. In: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe. Bd. 26. Bonn.
- Kirstein, Henning, 1996: Denken in Systemen. In: Qualität und Zuverlässigkeit (QZ 41), Organ der Deutschen Gesellschaft für Qualität e. V. München.
- Lüscher, Kurt, 1990: Zur Perspektivik des Handelns in unserer Gegenwart. In: ZSE 10 (3).
- Lüscher, Kurt, 1993: Generationenbeziehungen in „postmodernen“ Gesellschaften. Konstanz.
- Mahler, Halfdan, 1991: Gesundheitsförderung. In: Badura, B.; Elkeles, T.; Grieger, B.; Huber, E.; Kammerer, W. (Hrsg.) Zukunftsaufgabe Gesundheitsförderung. Frankfurt a. M.
- Mann, Bernhard, 1996: Ergebnisorientiertes Qualitätsmanagement in Gesundheits- und Sozialorganisationen. Möglichkeiten und Grenzen. In: Sozialwissenschaften u. Berufspraxis, Jg. 19., H. 1, S. 37-49.
- Mann, Bernhard, 1997: Skizzen zur Pflege im Umbruch am Beispiel der Qualitätssicherung im Pflegemanagement. In: Bauch, Jost; Hörmann, Gerd (Hrsg.): Freiheit und Solidarität im Sozialstaat. Festschrift für Horst Baier. Konstanz, S. 139-171.
- Offermann, Claus, 1997: Qualitätsmanagement in Altenhilfeeinrichtungen. In: Schubert, Hans-Joachim; Zink, Klaus J., (Hrsg.): Qualitätsmanagement in sozialen Dienstleistungsunternehmen. Neuwied.
- Spiegelberg, Thomas, 2000: Berufliche Beratung als soziologische Beratung. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, Jg. 23., H. 4.
- Schubert, Hans-Joachim, 1997: Chance Management. In: Zentrum für Fernstudien & universitäre Weiterbildung (Hrsg.): Total Quality Management (TQM0400). Universität Kaiserslautern.
- Schubert, Hans-Joachim; Zink, Klaus J., 1997a: Umfassendes Qualitätsmanagement in Krankenhäusern. In: Spörkel, H.; Ruckriegel, B.; Janßen, H.; Eichler, A. (Hrsg.): Total Quality Management im Gesundheitswesen. 2. Aufl., Weinheim.
- Schubert, Hans-Joachim, Zink, Klaus, J., 1997b: Qualitätsmanagement in sozialen Dienstleistungsunternehmen. Neuwied.
- Weber, Max, 1976: Soziologische Grundbegriffe. 3. Aufl., Tübingen.
- Weede, Erich, 1991: Mensch und Gesellschaft. Tübingen.
- Wurzbacher, Gerhard, 1974: Sozialisation – Enkulturation – Personalisation. In: Wurzbacher, Gerhard (Hrsg.): Der Mensch als soziales und personales Wesen. 3. Aufl., Stuttgart.

Dr. Bernhard Mann
Seminar für Soziologie
Universität Bonn
Adenauerallee 98a
53113 Bonn
Tel.: ++49.228.73-8421
Fax: ++49.228.73-8430
mobil: 0173.3038049
e-Mail: bmann.@uni-bonn.de
<http://www.uni-bonn.de/Soziologie/>

Bernhard Mann, Dr. rer. pol., Dipl.-Sozialwirt (Univ.), Magister Public Health (M.P.H.), Soziologe und Gesundheitswissenschaftler am IOP, Lehrbeauftragter für Soziologie, soziale Gerontologie und Public Health an der Universität Bonn, in der ärztlichen Weiterbildung, am Fachseminar für Altenpflege und in der Erwachsenenbildung; seit WS 2000/2001 Wiss. Ang. zur Vertretung einer Soziologieprofessur an der Universität Bonn; zuvor Wiss. Ang./Lehrbeauftragter an den Universitäten Erlangen-Nürnberg, Bremen und Konstanz, Leiter von Modellprojekten und Referent in der med. Rehabilitation.